

## MINISTÉRIO DE OBRAS PÚBLICAS DO CHILE

*Construção de quatro estádios novos conforme normas da FIFA e seguindo as boas práticas do Guia PMBOK® em menos de um ano.*

### Histórico

Quando a democracia voltou ao Chile em 1990, o crescimento sustentado e desenvolvimento do país exigiu a revisão de uma infraestrutura pública decadente. O Ministério da Infra-estrutura Pública do Chile (Ministério de Obras Públicas, ou MOP), respondeu através de substanciais mudanças internas, incluindo a adoção de um novo modelo que favorece concessões privadas e uma relação de trabalho mais próxima com das prefeituras locais. Isso permitiu uma grande atualização dos aeroportos, portos, estradas, sistemas de água e prédios públicos do Chile.

Liderados pela presidente Michelle Bachelet e apoiados pelo objetivo do governo para atrair grandes eventos desportivos - e melhorar a infra-estrutura do país durante este processo - o Chile ganhou da Federation Internationale de Football Association (FIFA) o direito de sediar em 2008 a Copa do Mundo Feminina Sub-20. Considerado um projeto "nacional" patrocinado pela Presidência da República, esta iniciativa teve prioridade presidencial, e seus resultados foram altamente esperados pelos moradores do Chile.

### Desafios

Quatro cidades - Temuco, La

Florida, Coquimbo e Chillan - foram selecionadas como potenciais locais dos jogos, através de um processo de licitação aberto pela FIFA. Havia apenas um problema, nenhuma das cidades tinha estádios de futebol que cumprissem com as normas rigorosas da FIFA. Eles tinham menos de um ano para construí-los. Isso envolveu um desafio sem precedentes: a construção de quatro estádios, a partir da fundação até o último tijolo, no período de apenas nove meses.

Outro desafio: embora o retorno da democracia tenha levado a um crescimento substancial de investimento e um portfólio de projetos dez vezes maior do que era antes, a quantidade de pessoas disponíveis para planejar e executar esses projetos não se alterou. Agora o MOP tinha um número muito maior de projetos complexos com prazos muito agressivos, e um número limitado de gerentes de projeto experientes e certificados com os quais poderia contar para esses projetos complexos. A necessidade de reforçar o capital humano do Chile para melhorar a eficiência de seus projetos era fundamental.

### Solução

O MOP rapidamente percebeu que não seria capaz de construir

quatro estádios em nove meses usando os métodos informais e descentralizados de planejamento, gerenciamento e execução de projetos que tinham usado para projetos no passado. Os prazos, custos e exigências associadas eram demasiadamente complexos para usar os princípios e práticas ultrapassadas de gerenciamento de projetos. Então, o MOP teve de se modernizar com novas técnicas e práticas. Ao adotar os padrões do *Project Management Institute* (PMI), o MOP foi capaz de implementar a estrutura que precisava.

### Início

Representantes do MOP viajaram para muito longe, incluindo Espanha e México, para encontrar novas ideias e formas de maximizar o valor dos seus projetos e o desempenho das suas equipes. Em sua jornada, eles se reuniram com líderes do PMI e descobriram que o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) do MOP, que já estava consolidado, tinha que ser elevado a um papel estratégico dentro da organização, priorizado acima de serviços operacionais e umito alinhado com os objetivos estratégicos do MOP. Em 2006, Victor Orellana, secretário-executivo do comitê de gerenciamento de projetos para o MOP, participou do congresso

mundial do PMI em Santiago, Chile. Durante o evento de três dias, aprendendo sobre as normas do PMI, a agência encontrou exatamente o que precisava para aplicar no MOP.

Logo depois, através de uma parceria com o capítulo do PMI de Santiago de Chile para desenvolver o que chamou de modelo GIP, *Gestión Integrada de Proyectos*, ou gerenciamento de projeto integrado. A abordagem foi composta da seguinte forma:

- Um extenso programa de treinamento para seus gerentes de projeto;
- O desenvolvimento de processos de gerenciamento de projetos padronizados com base em *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*;
- A nova estrutura organizacional baseada em equipes de projeto flexíveis, e;
- A aplicação de uma nova plataforma de tecnologia da informação para a coordenação centralizada e colaboração da equipe virtual.

### **Padrões do PMI Ajudaram a Criar o Sucesso**

Com base nas normas do PMI, o MOP criou uma equipe compacta, com um ponto central de comando e um gerente de projeto único. Cada cidade anfitriã em potencial foi representada por uma equipe satélite de três pessoas, que supervisionou a engenharia e a construção de cada estádio. Os projetos também foram apoiados por funcionários do PMO; no total, havia 250 trabalhadores em cada estádio e um total de 1.000 trabalhadores de todo o projeto.

Este projeto marcou a primeira vez que o MOP usou práticas formais de gestão de projetos definidas pelo *Guia PMBOK®*. O MOP usou os padrões do PMI como um guia sobre para onde ir, onde focar e um modelo de gerenciamento a seguir. Os padrões do PMI permitiram ao MOP avaliar a sua maturidade e determinar como melhorar. Tradicionalmente, o MOP realizou seu trabalho com base na "administração de contratos", assumindo o controle de cada parte do projeto em fases distintas e sucessivas; através da incorporação das práticas do PMI, o MOP realizou a transição para um modelo de gerenciamento de projetos que integrou todo o conjunto e atividades e os recursos em prol do mesmo objetivo final.

Além disso, o MOP seguiu os padrões do PMI para alinhar seu pessoal em todos os níveis da organização, desde o presidente ao último trabalhador, de modo que todas as partes trabalhavam para um objetivo comum. Se pelo menos um dos níveis estivesse fora de alinhamento, o projeto certamente seria um fracasso. Isso foi fundamental ter uma visão e compreensão comum do plano, procedimentos e objetivos finais, além de agir como uma única entidade. O modelo de alinhamento do MOP contou com uma equipe liderada por um gerente de projeto, uma equipe de trabalhadores de campo multidisciplinares, uma plataforma colaborativa de informação e comunicação, e um PMO para prestar apoio metodológico e coordenação geral.

### **Hora do Jogo**

A pesquisa arquitetônica preliminar para o projeto começou em agosto de 2007 com um orçamento estimado de US\$ 100

milhões. Os estádios mais antigos que não satisfaziam as rigorosas normas da FIFA foram demolidos, os processos de licitação foram realizados, e os contratos adjudicados entre janeiro e fevereiro de 2008 para começar o trabalho de construção nos locais dos novos estádios.

O MOP exercitou a inovação no que diz respeito a *outsourcing*. Em vez de terceirização para apenas um fornecedor, que era o modelo típico do MOP, a organização terceirizou diferentes partes do projeto para diferentes especialistas. Este dinheiro economizado diminuiu os problemas de comunicação, e ajudou o projeto a avançar mais rapidamente.

Como o sucesso do projeto depende, em grande parte, das ferramentas que estão disponíveis para a equipe, o MOP aplicou ferramentas de colaboração, monitoramento e controle, ferramentas de comunicação e de supervisão, e ainda de elaboração de relatórios sobre cada estádio. Estas tecnologias incluíram plataformas de tecnologia colaborativas, baseadas em Microsoft® SharePoint, bem como ferramentas de apoio à comunicação on-line, gerenciamento de documentos e outras virtuais para as equipes dispersas do projeto. A interação virtual era uma necessidade, já que o estádio de futebol na localidade setentrional ficava a 2.000 Km de distância do estádio de futebol do sul.

### **Resultados**

Ao aplicar o estado da arte dos padrões do PMI em gerenciamento de projetos, e tecnologias de ponta, mudando completamente como as obras públicas foram executadas, o MOP

conseguiu o que ninguém no Chile pensava que era possível: os quatro estádios foram concluídas a tempo e dentro do orçamento, no final de outubro de 2008, com tempo mais que suficiente para se preparar para a Copa do Mundo Feminina Sub-20.

### **Gol!**

Com base neste projeto, o MOP gerou uma política de Estado, que é um selo de aprovação do governo do Chile, que reconhece importantes melhorias na infraestrutura de apoio. Além disso, a presidente Michelle Bachelet ficou tão satisfeita com os

resultados do projeto que ela aprovou um segundo projeto, que inclui a construção de treze estádios de futebol adicionais no Chile. Hoje, esse projeto está em sua segunda fase de execução, e o MOP está planejando uma nova fase com o objetivo de ter um estádio de futebol que atenda às normas da FIFA em cada cidade chilena com mais de 200.000 habitantes - um compromisso que exige um investimento total de mais de US\$150 milhões até 2012. Este projeto também inclui a construção de um grande número de centros de esporte de alto desempenho.

Através de sua relação com PMI e com o Capítulo do PMI de Santiago do Chile, o MOP tem reconhecido o valor da referência técnica e metodológica para a gestão de seus projetos. As organizações estão trabalhando juntas para desenhar um plano formal de cooperação para apoiar projetos de reconstrução pós-terremoto.

Este estudo de caso foi traduzido do original em inglês "Chile's Government Builds Four New Soccer Stadiums", disponível em

<http://www.pmi.org/Business-Solutions/OPM3-Case-Study-Library.aspx>

Se você tiver sugestões de revisão para este artigo, envie e-mail para [NoticiasBrasil@pmi.org](mailto:NoticiasBrasil@pmi.org)